

KONAN UNIVERSITY

# Appreciative Inquiryの展開と可能性

著者	北居 明, 多湖 雅博
雑誌名	甲南経営研究
巻	58
号	4
ページ	71-102
発行年	2018-02-20
URL	<a href="http://doi.org/10.14990/00002932">http://doi.org/10.14990/00002932</a>

# Appreciative Inquiry の展開と可能性

北 居 明  
多 湖 雅 博

## 1. 背景・目的

Appreciative Inquiry (AI) は、組織開発の1つのアプローチである。Bushe & Marshak (2009) によると、AI は人々の認識によって社会は構成されるという認知の仕方を仮定し、直接的な行動変容を促すのではなく、行動の基となる人々の認知の仕方を変えるアプローチである。AI についての先行研究は、ほとんどが事例研究であり、報告された研究の多くが定性的アプローチである。多くの定性的アプローチを用いた研究では、AI のメリットを指摘しているが、AI が人や組織に及ぼす影響として、態度や言語の変化など抽象的な報告となっている。したがって、AI 研究について包括的に整理し、今後の研究の方向性についての示唆を得ることで、具体的な現象や行動についての方向付けができると思われる。これは理論的にも実践的にも意義があると思われる。

そこで、本研究の目的は、Appreciative Inquiry (AI) に関する研究について、背景にある考え方、実施にあたっての標準的なプロセス、効果（アウトカム）について、包括的に整理し、今後の研究の方向性についての示唆を得ることとする。

## II. Appreciative Inquiry (AI) とは

Cooperrider, Whitney, & Stavros (2003) によると、AI は組織開発の分野における比較的新しい、システム全体の変化に対する強みに基づいたアプローチであるとされている。組織開発とは、組織のプロセスに働きかけることにより、組織の効果性や健全性を高めようとする実践であり、Bennis, McGregor, & Schein (1966) によると、ある共通の明確な目的、ないし目標を達成するために、多くの人々の活動を合理的に協働させることである。また、Beckhard (1969) によると、計画に基づいて、組織全体を対象にして、トップマネジメントがリードして、組織の健全さと有効さを高めるために、行動科学を応用して組織プロセスに計画的に介入することである。Bushe & Marshak (2009) は、組織開発を診断型組織開発と対話型組織開発に大別している。

診断型組織開発とは、組織開発実践者による診断のフェーズがある問題解決型のアプローチである。組織の欠点を探求し、それを改善していくものである。代表例として OD Map がある。Tschudy (2006) によると、OD Map では、「エントリー／契約」、「データ収集」、「データ分析」、「フィードバック」、「アクション計画」、「アクション実施」、「評価」、「終結」の8のフェーズが想定されており、組織開発は組織開発の実践者により診断されることから始まる。一方、対話型組織開発とは、組織開発の実践者による診断がなされないこと、語られること、関係性が変化することによる変革が特徴である。対象となるシステムの多様なメンバーが集い、対話を通してメンバー間の会話の質や関係性が変わり、共通した新しい考え方が創造されることで変革が起こっていくと考えられている (Bushe & Marshak, 2009)。つまり、診断する訳ではなく、対話を通して現状を共有し、関係性を構築し、アクションの計画をしていくアプローチである。対話型組織開発の中で多用されている代

表的なアプローチとして AI がある。

Cooperrider (1990) によると、従来の組織開発は組織の弱点を特定し、その弱点に焦点を当てて介入するという問題解決型のアプローチ、つまり Bushe & Marshak (2009) のいうところの診断型組織開発に長い間従ってきた。Cooperrider & Srivastava (1987) によると、問題解決型のアプローチには、組織は欠陥や問題を内在しているという前提がある。こうした欠陥や問題を探し出して整理し、原因を分析し、解決策を検討し、最後に問題解決を計画し実行することによって、目的が達成されるというプロセスを踏む。問題解決型のアプローチでは、欠陥についての会話が基盤となっている。そのため、問題解決型のアプローチを長く続けると、組織はなぜ物事が失敗するのかというストーリーと、それを理解するための豊富な語彙で埋め尽くされてしまう。「何が機能していないのか」、「何故物事が上手くいかないのか」、「誰が仕事をしなかったのか」など、脅迫観念のように問われることで、組織のメンバーのやる気は失われ、学習スピードは低下し、人々の関係性や前向きな動きを蝕んでしまう可能性がある。

したがって、組織の内面に問題点をみつけ、理想と現実のギャップを埋めていく従来の問題解決型アプローチではないアプローチが求められる。そのようなアプローチとして、ポジティブ・アプローチがある。大住 (2011) によると、ポジティブ・アプローチは、組織の欠陥や弱みに注目し解決する問題解決型のアプローチとは異なり、強みや可能性などのポジティブな面に注目する。ポジティブな面に注目することで、単なる改善にとどまらず組織全体がコミットする多くの可能性を包含した戦略・計画を生み出すことができる。なお、Steptoe et al. (2008) は、ポジティブな影響は、希望、楽観主義、社会的な結びつき、対処などの心理社会的プロセスに関連していると主張している。つまり、ポジティブ・アプローチは、Bushe & Marshak (2009) のいうところの対話型組織開発といえる。AI は、その対話型組織開発の代表

的な手法なのである。

Ashford & Patkar (2001) によれば、問題解決型のアプローチに共通する前提として、組織のマイナスの部分特定し、除去することによって、組織は最も効果的に働くということがある。一方、AI は組織が「発見と評価、想起、対話、将来の共創」を通して、より効果的に改善されると述べている。また、Whitney & Trosten-Bloom (2003) によると、AI は関係性に目を向け、現存する力や希望、夢などの持ちうる力を引き出すアプローチである。AI の参加者は問題に焦点を当てるのではなく、組織内で何が特にうまく機能しているかを発見する。そして、可能性のある原因や解決策を分析するのではなく、最善のものがより頻繁に発生した状況を考える。参加者は希望と理想の未来を成すために対話を行い、希望する変化に向けて行動を起こすとされている（図1）。

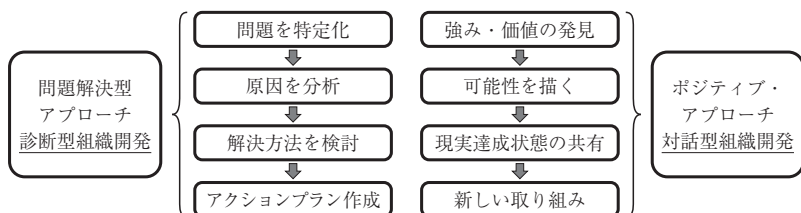


図1 問題解決型アプローチとポジティブ・アプローチ

出所 Whitney & Trosten-Bloom (2003), 中村 (2015) を基に筆者作成

つまり、診断型組織開発（問題解決型アプローチ）は、組織の欠点であるマイナスの要素をゼロ（正常に戻す）にするものであり、対話型組織開発（ポジティブ・アプローチ）は、組織の強みをゼロからプラスしていくものであるといえる（図2）。

ただし、AI は問題を無視し否定することなのかという批判もある。例えば、Sorensen & Yaeger (2002) によると、ポジティブなものにしか焦点を

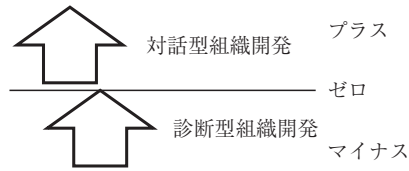


図2 診断型組織開発と対話型組織開発

出所 筆者作成

当てないという問題は、AIの介入が変容的な変化を生み出すことに成功せず、組織開発の実践者や理論家の間で魅力を失うことにつながる可能性がある。AIの有効性を理解するためには、より深刻で持続的な研究努力が必要である。また、Bushe (2010)によると、肯定的な見解だけを見るということは、人間の経験の半分しか検討していないということを意味し、残りの半分は説明できないままにしている。

このような見解は一見理解できるように見えるかもしれないが、真実であるとは言い難い。Cooperrider & Whitney (2001)によると、AIは物事をより良くするために設計された複雑な科学であり、問題を無視している訳ではない。AIはその反対側からアプローチしているだけである。また、Daly & Chrispeels (2005)によると、問題を分析して解決することは、責任と負のエネルギーの低下の渦につながるが、強みを発見して構築することは、願望と可能性、変容的な変化の集団的効用の上向きの渦をもたらす。

AIは問題点を直接的に対処するのではなく、問題点が成就された状況に対処する。そのために、強みと成功に焦点を合わせる。例えば、AIは参加者に自分の組織が直面している問題点を提示するのではなく、「何が上手くいくのか」、「何故上手くいくのか」、そして「組織の中で何がもっと必要なのか」などを説明するよう求められる。参加者は組織の具体的な希望を述べることを求められているのである。

問題とは問題それ単独で存在している訳ではなく、問題の裏には夢や理想

の状態が必ずあり、表裏一体の関係にある。人が問題を認識すること  
は、現状が理想的な状況ではないことを示している。そのため、AI は問題  
そのものに焦点を当てるのではなく、その問題の背後にある夢や理想の状態  
に焦点を当てることで、理想の状況を目指すのである。

### III. AI の定義

AI はさまざまな定義がなされている。例えば、Cooperrider & Whitney  
(2001) は、「人や組織、そしてそれを取り巻く社会において何が最高である  
かを、組織メンバーの協働を通じて探求し、その中でお互いに高め合う活動」  
(市瀬博基訳, 2006, p 31) であると定義している。また、Whitney & Trosten-  
Bloom (2003) は、「ヒューマン・システムが最善の状態では機能しているとき、  
それに生命を吹き込んでいるものは何かについての研究や探究」(株式会社  
ヒューマンバリュー訳, 2006, p. 18) と定義している。そして、Cooperrider  
& Avital (2005) は、「組織やコミュニティ、そしてより大きなヒューマンシ  
ステムが、関係性の相互につながった生態環境において、最も活き活きとし、  
効果的で、創造的で、健康的になる時に、それらのヒューマンシステムに活  
力を与えるようなものを探っていく、共同で構成していく探求のプロセスで  
ある。」(中村和彦訳, 2014, p 6) と定義している。Barrett & Fry (2005) は、  
「発見されたベストな経験によって最もポジティブな共有された潜在能力の  
イメージに向かってヒューマンシステムを変革する、強みをベースにした潜  
在能力を引き出すアプローチである」(p 25) と定義し、分析や意思決定、  
特に企業や他の組織内での戦略的変化の創造のモデルであると述べている。

この他、定義とは言えないが、AI とはどのようなものか概略的に述べて  
いる先行研究がいくつかあるため、いくつか以下に時系列に記す。まず、  
Quinn (2000) は、AI は組織開発の分野に革命を起こすものであると述べて  
いる。次に、Watkins & Mohr (2001) は、AI は単なる組織開発ツールや技

術ではなく、組織の学習、設計、開発の実践を根本的に変える哲学と方向づけであると述べている。また、Cooperrider, Whitney, & Stavros (2003) は、AI はより良い未来を創り出すために、組織内の何が最善のものかを調べ、識別し、さらに発展させるプロセスであると述べている。そして、Bushe, & Kassam (2005) は、変革のための健全なパラダイムを提供するものと述べている。その他、Barrett & Fry (2005) は、参加者の経験を共有し、変化のための潜在能力を引き出すものと述べ、Avital, Boland, & Cooperrider (2007) は、AI は参加者が自分の経験を最大限に活用して、より大きなシステムの協能力を活用することを可能にするものと述べている。Schnitman (2008) は、AI は質問を通して、人々の対話的で関係的なプロセスを促し、革新的なアイデアを創造し、知識と可能性を高めるものと述べ、Bushe (2013) は、共有された理想の未来に向けて、集団的に構想し、デザインし、動くための基盤を形成するものと述べている。

つまり、AI とは人や組織を取り扱う社会において、組織が持つ潜在力を組織メンバーの協働を通して探求し、最も効果的に強みを発揮するためにはどうすればよいかを探求していく活動であるといえる。

#### IV. AI の歴史

Watkins & Mohr (2001) によると、AI は1980年に Case Western Reserve University の博士課程の学生であった David Cooperrider が、アメリカ国内の心臓外科の分野で最も高く評価されていたクリーブランド・クリニックにおいて、病院が最も効果的に機能する要因について分析していたところから始まっている。Cooperrider は、病院のリーダーに成功と失敗の話をするように伝え、リーダー達は失敗の話をしているときと比較して、最も効果的だったときの話をするとき、非常に積極的で協力的に話し始めた。Cooperrider と彼の指導教官であった Srivastva は、この発見の結果から、医



Appreciative Inquiry の展開と可能性（北居明・多湖雅博）

師のリーダーシップと組織が最も効果的で最善であったときのデータだけを見ることにし、医療センターで効果的に機能している点に焦点をあて始めた。また、1982年に公刊された Gergen の「Toward Transformation in Social Knowledge」という社会構成主義に関する著書は、Cooperrider の思考に大きな影響を与えた。その後、1984年に Academy of Management にて、AI に関する発表を行い、1986年に博士論文「Appreciative inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation」を完成させた。そして、Cooperrider は Srivastva とともに、1986年には、「The Emergence of the Egalitarian Organization」を、1987年には、「Appreciative Inquiry in Organizational Life」を公刊した。

1990年には、Taos Institute が設立され、組織、コンサルタント、家族セラピスト、教育者などのための世界的に有名な訓練センターとなった。1992年には、シカゴで大規模なコミュニティ開発の取り組みが始まった。この成功により、オーストラリアやインドをはじめとする他の国やアメリカ国内のいくつかの都市や州でプロジェクトが追加され始めた。1990年代半ばに、参加者に企業、財団、非政府組織、各国政府間のパートナーシップを構築する機会を提供した AI international conference が開催された。さらに、1996年には、United Religions Initiative が平和支援のために世界の宗教を結集するための感謝の祈りに使用し始め。その後、1999年には、Cooperrider は Dalai Lama が始めた世界平和プログラムに感謝の声明を出すよう求められることになった。

AI は組織の学習や変革のための実践的で強力なプロセスへ向けた学術的理論構築の取り組みがなされ、1980年代半ば以降、AI の実践はアメリカ国内外のさまざまな場面で適用されていった。現在は AI の理論と応用を記した数多くの論文と書籍が出版されており、世界各地で AI に焦点を当てたワークショップや会議が開催されており、Dematteo & Reeves (2011) によると、

これまで AI はビジネス界で広く使用されてきたが、最近では高等教育機関や医療現場で効果的な戦略として用いられる頻度が高まっている。

## V. AI の原理

Whitney & Trosten-Bloom (2003) によると、AI の特徴として、①「完全に肯定的である」、②「Inquiry が基盤となっている」、③「場に応じた即興性を持っている」の3点が挙げられる。

- ① 「完全に肯定的である」とは、AI は成功体験を踏まえて、ポジティブな理想の未来像を構築するものであり、ポジティブな側面に焦点を当てている。つまり、肯定的であることを示している。
- ② 「Inquiry が基盤となっている」とは、組織の存続には 5W1H (いつ (When), どこで (Where), だれが (Who), なにを (What), なぜ (Why), どのように (How)) のように多くの質問が連続していることを指している。ただし、どのような質問をしてもいいという訳ではない。組織にとっては質問の性質が重要であり、組織は繰り返し質問する性質へと動いていく。つまり、質問が肯定的なものであれば、組織のよりポジティブな方向に向かうのである。
- ③ 「場に応じた即興性を持っている」とは、AI の進め方が完全に確立されていないことを指している。AI に決まった方法は存在しない。ただし、AI は社会的構成主義の影響を多分に受けている。

社会的構成主義は唯一の現実や真実がないという信念を反映している。むしろ、真実は、個人の知覚、対話、共通の理解の複数の、そして状況によって決定される現実根ざしている。Burr (1995) は、「世界のありのままを観察によって明らかにされ、存在するものはわれわれが存在すると知覚するものにほかならないという前提、これに反対する」(田中一彦訳, 1997, p 4) と述べている。これは、生物学的に考えたときに、男性より女性が子育てを

する方が合理的であるなどの自明の知識を絶えず疑うという批判的なスタンスを基本としている。さらに、普段の我々の理解の仕方やカテゴリー、概念などは歴史的に文化的に特殊なものであり、何が優れていて何が劣っているかという仮定はすべきではない。真理は客観的な観察によって見出せるものではなく、日常的な相互作用を通じて作りあげられると述べている。

Burr (1995) は、社会構成主義の特徴として、①「反本質主義」、②「反実在論」、③「知識の歴史のおよび文化的特殊性」、④「思考の前提条件としての言語」、⑤「社会的行為の一形態としての言語」、⑥「相互作用と社会的慣行への注目」、⑦「過程への注目」の7つを挙げている。

- ①「反本質主義」とは、世界は社会過程の所産であるのでその世界のあり方は一定ではなく、それらの内部にある本質は存在しないとする立場である。
- ②「反実在論」とは、知識は実在の知覚であることであり、客観的事実の否定という立場である。
- ③「知識の歴史のおよび文化的特殊性」とは、社会によって生み出された知識も当然影響を受けるという知識の歴史のおよび文化的な特殊性である。
- ④「思考の前提条件としての言語」とは、考え方や意味の枠組みを与えるカテゴリーや概念が、使用する言語によって与えられることを意味することである。
- ⑤「社会的行為の一形態としての言語」とは、人々が互いに話し合うときに世界は構築されることである。
- ⑥「相互作用と社会的慣行への注目」とは、個人の心の中ではなく、社会構造でもなく、人々の間での日常的に生じる相互作用過程に見出されることである。
- ⑦「過程への注目」とは、構造よりも過程が重視されることである。

また、Gergen (1994) は、社会構成主義に関する主な主張として、意味のある言語を紡ぎだすことは社会的な協同実践であり、個人の心の中で生み出される言語など存在しないとしている。そもそも個人の心の存在を自明視しないものなのである。つまり、関係がなければ意味のある言説は存在しない。意味のある言説がなければ理解可能な対象や行為はありえないのである。これは我々の中にある「正しい」や「良い」という感覚が、そのコミュニティから生まれるということの意味している。ただし、その価値観はそのコミュニティ内に限定されたものである場合が多い。

なお、秋山 (2004) によると、社会構成主義では個人の意識経験なるものについては明確に否定しているものの、物理的世界や現実の問題について実在するのかという問いに対しては沈黙している。道徳的、政治的立場については、支配的な秩序が押し付ける真実や事実に立ち向かうよう呼びかけているものの、競合する声の中から勝者を選ぼうとしない相対主義的な立場をとっている。さらに、Gergen (1999) によると、対話の重要性については、我々が生み出す意味は確定するわけではなく、対話は変化や発展、新たな意味を生み出すものである。この変化力を生み出すためには、個人を非難する対話から責任の所在を関係の中に移すこと、自己表出の重要性、他者を肯定すること、行動を調和させること、自己内省を行いつつ多声性を重視することを対話としての実践する必要がある。

社会構成主義はポストモダニズムとポスト構造主義を背景としている。これは、従来のモダニズムの基本的な諸前提への問題提起と、そのさまざまな前提の否定といえる。ポストモダニズムでは、実存世界の諸形態の裏に潜む法則や構造を考える構造主義は否定され、究極的真理が存在するという考え方も否定される。言語は人を構成しつつ、同時に現実や社会を構成するのである。我々は言語構造を持っており、自分の持つ客体化された言語構造に従って、内在化した自己の経験に沿って現実や世界を捉えるものである。これを

構造主義と呼ぶ。構造主義は現実や概念の認識は、我々の持つ言語構造によるものであり、言語化するものと言語化されるもの構造的相互作用により現実を構成するに到るとする立場をとる。一方、ポスト構造主義は言語の持つ意味は一致したものではないという前提に立つ。言語が表す概念や言葉に随伴する多様な意味の違いに焦点をあてる。さまざまな物事が何を意味するかは、それぞれの経験によって意味は異なる。また、その後の経験によってそれらの意味は変容し、社会のなかで再構築される。ポスト構造主義にとっては、言語こそが社会変化、自己変容の核となるものなのである。ここでいう言語について Foucault (1981) は、単なる断片的な言葉の羅列ではなく、発する人のさまざまな表現の統一体系として現われると述べている。

これらのことから、社会構成主義は、個人ではなく社会的な相互関係の中によって知識が構成されると同時に、社会自体が知識を構成している社会的な言説によって構成されているという二重の構成を含意した立場に立っている。上野（2001）によると、現実社会的に言語によって構成され、言語は物語によって組織化される。

このような社会的構成主義に影響を受けつつ、Cooperrider & Whitney (2001) は、社会的構成主義の理論とイメージの力を組織の変化に適用し、AI の実践のために以下の5つの基本原理（構成主義の原理、同時性の原理、詩的隠喩の原理、予期成就の原理、ポジティブさの原理）を示した。Whitney & Trosten-Bloom (2003) は、ここに3つの原理（全体性の原理、体現の原理、自由な選択の原理）を追加し、8つの原理とした（表1）。

Hammond (1996) によると、これらの原理に基づいて、以下の8つの前提が基盤となり AI のプロセスと方法を形成している。

- ① あらゆる社会・組織・グループにおいて何かが働く。
- ② 我々が焦点を当てているのは、我々の現実である。
- ③ 現実とは現時点で作成され、複数の現実がある。

表1 AIの8つの原理

構成主義の原理	・ 社会構成主義の考え方にに基づき、何が語られ、どのような関係性にあるかによって現実が構成される。
同時性の原理	・ 探求することと変革の実現は同時に起こる。 ・ 何を問いかけるかによって結果も異なる。
詩的隠喩の原理	・ 組織の過去・現在・未来は解釈が開かれている詩のようなものであり、どのように解釈し、学ぶかを選択できる。
予期成就の原理	・ 未来へのイメージが現在の行動を導く。 ・ 未来への期待が現在の前向きな行動を生み出し、その実現が可能となる。
ポジティブさの原理	・ ポジティブな感情や関係性が変革と潜在能力の発揮を可能とする。 ・ ポジティブな問いかけが変革を持続させる。
全体性の原理	・ 人と組織の最善のものを引き出す。 ・ 創造性が刺激され、集合的能力が発揮される。
体現の原理	・ 我々が望む変化のように行動することで、本当の変化が起こる。 ・ 理想的な未来を体現するときにポジティブ・チェンジは実現される。
自由選択の原理	・ 自由な選択がより良い行動を促進し、パワーを解き放つ。

出所 Whitney, & Trosten-Bloom (2003), 中村 (2015) を基に筆者作成

- ④ 組織やグループの質問をする行為は、グループに何らかの影響を与える。
- ⑤ 人々は未知の部分伝えるとき、未来への旅にもっと自信と快適さを持っている。
- ⑥ 我々が過去のものを持っているならば、過去について何が最善であろうか。
- ⑦ 違いを評価することが重要である。
- ⑧ 我々が用いる言葉は、我々の現実を作り出す。

なお、AIは「Appreciation（認識する、価値を認める、感謝するなどの意）」と「Inquiry（質問する、探究するなどの意）」から成っている。一般的に多くの人は価値が認められ、感謝されることに概ね良い印象を持っている。したがって、自分の仕事に価値が認められ、自身の強みを活かすことを望んで

Appreciative Inquiry の展開と可能性（北居明・多湖雅博）

いる（Appreciation）。また、成功し続けている組織内ではコミュニケーションや対話を含めた多くの質問や探究が繰り返されている。成功し続けるためには多くの質問や探究が必要となる（Inquiry）。Whitney & Trosten-Bloom（2003）によると、Appreciation が Inquiry の方向性を定めたときに AI のパワーが発揮される。

## Ⅵ. AI のプロセス

Cooperrider（2012）によると、AI は多くの場合、大規模なグループサミット形式で実施される。Bushe（2007）は、AI はさまざまな方法で生み出されていると述べており、Whitney & Trosten-Bloom（2003）は、主要なプロセスの種類を提示している（表2）。

表2 AI 展開の主要プロセス一覧

ホールシステム 4D ダイアログ	・ 組織全メンバーと、ステークホルダーが AI のプロセスに参加し、多くの場所で長期間にわたり実施する。
AI サミット	・ 大規模な人数がいっせいに、2 日から 4 日間の AI のプロセスに参加する。
マス・モービライズド・インクワイアリー	・ 社会的責任が問われるトピックについて、数千から数百万ものインタビューを都市、コミュニティ、世界規模で実施する。
コア・グループ・インクワイアリー	・ 小人数でのトピックの選出し、質問を作成、インタビューを実施する。
ポジティブ・チェンジ・ネットワーク	・ AI のトレーニングを受けた組織メンバーが、資源の提供を受け、素材、ストーリー、ベスト・プラクティスを共有し、プロジェクトを開始する。
ポジティブ・チェンジ・コンソーシアム	・ 多くの組織が共通した関心分野を探索し発見するために、協働して AI のプロセスに参加する。
AI ラーニング・チーム	・ 具体的なプロジェクトを抱えている少数の人々が AI のプロセスを実施する。
プログレッシブ AI ミーティング	・ 組織、小人数のグループやチームが、2 時間から 4 時間ほどのミーティングを10回から12回行い、AI のプロセスを経験する。

出所 Whitney, & Trosten-Bloom（2003）を基に筆者作成

i. 4D モデル (図3)

AIの実施に際して、主要モデルが2つ(4Dモデル, 4Iモデル)ある。このうち、Cooperrider, Whitney, & Stavros (2003)の使用する4Dモデルが、研究者や実践家の標準モデルとなっている。4Dモデルは、①「Discover (発見)」、②「Dream (夢)」、③「Design (デザイン)」、④「Destiny (運命・実行)」という4つのフェーズを循環させるモデルである。

ただし、多くの研究者や実践家は、最初のフェーズである「Discover (発見)」の前に、「Affirmative topic (肯定的なテーマの選定)」というテーマ選定のフェーズを実施する。つまり、4Dモデルのプロセスでは、検討するテーマをポジティブな言葉で表現することから始める。ポジティブなテーマを設定することにより、人々がポジティブな未来を創造しようとして行動し始めるとの前提に立っているからである。この段階では、ネガティブな言葉で表現された課題をポジティブな表現に言い換えることが重要になる。こうして、テーマ選定がなされた後、「Discover (発見)」のフェーズに移行する。

①「Discover (発見)」のフェーズでは、ポジティブ・コアを探し、組織が持つ潜在力を明らかにすることになる。つまり、何が組織の潜在力を活性化させるのかの探求である。参加メンバーを中心として、組織の強みやベストな状態を明確にしていくプロセスである。例えば、まず2人1組になってお互いの経験についてインタビューを行う。その際、過去における組織活動での最高の瞬間や経験、充実体験などポジティブな点に焦点をおいた問いかけをする。次にインタビューで聞いたストーリーを数人のグループで紹介することを通じて、グループが持っている強みや大切にしている価値などを抽出する。このインタビューは、別名ハイポイント・インタビューとも言われている。そうして抽出された強みや価値はポジティブ・コアとして整理され共有される。ポジティブ・コアを抽出した後、次の「Dream (夢)」のフェーズに移行する。「Discover (発見)」のフェーズで目指しているのは、職場の



仲間や組織の強み・価値観・素晴らしさを相互に発見することである。これにより、自分の思考や経験、強みを自覚するだけでなく、他者に理解してもらい認めてもらうことができる。理解や承認を得ることで、自信や安心感が引き出され、ポジティブな関係性の構築へとつながるのである。そのために、インタビューを通して、参加メンバーがそれぞれ所属している組織や課などを最高の状態にするためには何が必要なのかについて気づきを得ることができる。自分自身や組織の最高の瞬間を発見するのである。

② 「Dream（夢）」のフェーズでは、可能性を思い描くことになる。参加メンバー全員が、一旦現実から離れ、想像力を最大限に発揮し、あるべき理想の未来像に思いを巡らすのである。つまり、自分たちが最もイキイキと働いている姿を思い描き、組織の未来に対して抱く夢や希望を相互に共有してもらうのである。例えば、インタビューを通して発見された強みや価値がさらに強化されたら、どのような未来が可能になるかを話し合い、参加者が望む理想的な未来の姿を思い描き、寸劇などの形で表現することもある。理想の未来像を思い描くことができた後、「Design（デザイン）」のフェーズに移行する。「Dream（夢）のフェーズ」の注意点としては、実現性のある未来でなければならない点である。現実とかけ離れた理想では、他者の心を動かすことはできず、単なる夢で終わることになってしまうからである。一方、実現性のある理想の未来像は、参加メンバーに納得感が生まれ、目的や目標の共有を促進するのである。

③ 「Design（デザイン）」のフェーズでは、実現する方法を考えることになる。組織の理想の未来像をどのように実現するのか、対人関係も含めた現状の環境をどのように設計するのかを考えるのである。壮大な理想の未来像を描いても、それだけでは何も始まらないのである。例えば、組織の潜在力を最大限に活かし、参加メンバーが思い描く理想の未来像を実現するためには、どうすればよいのだろうかという趣旨の問いかけを行う。『宣言文』とい

う形式で文書化し、この後に続く「Destiny (運命・実行)」および、4D モデルのサイクル全体の柱とすることもある。「Dream (夢)」のフェーズで抽出された理想の未来像に近づくために、「Discover (発見)」のフェーズで抽出された潜在力を利用するが、これにより、参加者が思い描く理想的な未来の状態を実現するために、何が求められているのかを話し合い、具体的なアクション項目を洗い出して、その実現に向けて共に検討するアクション・チームを編成し、「Destiny (運命・実行)」に移行する。この時点で、参加メンバーは自発的に決定しているため、内発的に動機付けられている。つまり、主体的であるために、成果を出しやすいのである。

④ 「Destiny (運命・実行)」では、変革を持続させるためにはどうすれば良いのか考えることになる。AI のプロセスから生み出されたエネルギーを持続し、システムの中に組み込んでいくための日常的な活動が継続する。つまり、潜在力が理想の未来像に向けて発揮されるのである。参加メンバーが相互にポジティブな潜在力を積極的に引き出すことに焦点を当て、ネガティブなことから離れることが重要である。そのためには、参加メンバーだけでなく、所属する組織や関係者との関係性を良好にし、協働していくことが重要である。多くの場合、「Destiny (運命)」のフェーズは最終段階となり、新たに4D サイクルを開始していくことになる。

なお、「Destiny (運命・実行)」は、当初「Delivery (デリバリー)」と呼ばれていた。この時点では、持続性の維持に主眼が置かれていたが、それだけではないということから最近では「Destiny (運命・実行)」と表現されている。

つまり、4D モデルのサイクルとは、成功体験を語りあうことで (過去)、組織や個人が持つ活力や強みを探り (未来)、組織の潜在能力を認識した上で (現在)、潜在能力が発揮された状態のビジョンを明確にし、ビジョンを実現するための計画立案が行われ、その後実行に移していくというプロセス

を回していくことである。

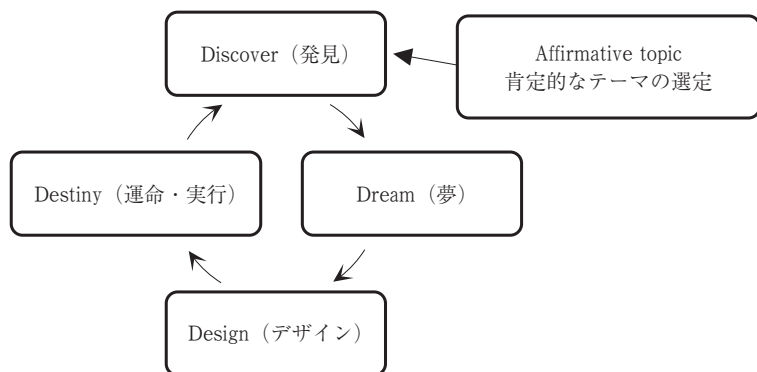


図3 AIの4Dサイクルモデル

出所 Whitney & Trosten-Bloom (2003) を基に筆者作成

なお、Bushe (2011) は、4D モデルは AI のプロセスにおいて重要な最初のステップを省略しており、5D モデルを使用すべきという批判している。5D モデルとは、4D モデルの「Discover (発見)」のフェーズの前に、「Definition (定義する)」のフェーズが入るモデルである。しかしながら、4D モデルを使用している多くの研究者や実践家は、「Affirmative topic (肯定的なテーマの選定)」が、「Definition (定義する)」に該当していると述べている。

## ii. 4I モデル (図4)

AI の4D モデルと異なるモデルとして、Mohr & Jacobsgaard (Watkins & Mohr, 2001) が開発した4I モデルがある。4I モデルは、①「Initiate (開始)」, ②「Inquire (探求)」, ③「Imagine (想像)」, ④「Innovate (革新)」という4つのフェーズを循環させるモデルである。

① Initiate (開始) のフェーズでは、参加者に対して AI についての理解を

促し、全体的なプロジェクトの焦点やトピックを決定することになる。

- ② 「Inquire (探求)」のフェーズでは、何がベストなのかを探求することになる。
- ③ 「Imagine (想像)」のフェーズでは、インタビューデータを照合して共有し、テーマ(生命を与える力)を引き出す。希望の未来の根底にあるビジョンを作成することになる。
- ④ 「Innovate (革新)」のフェーズでは、変化の行動、新しい役割、モデル設計が、希望の未来の根底にあるビジョンの実施をサポートするために重要であるとみなされているかどうかを調査し、場合によってはモデルの設計を変更する。

4Dモデルと4Iモデルの相違点として、4Dモデルは実施に関する「Destiny (運命・実行)」のフェーズを持っているが、4Iモデルは初期計画ステップを持ち、「Innovate (革新)」のフェーズに実施を埋め込まれているという点である。

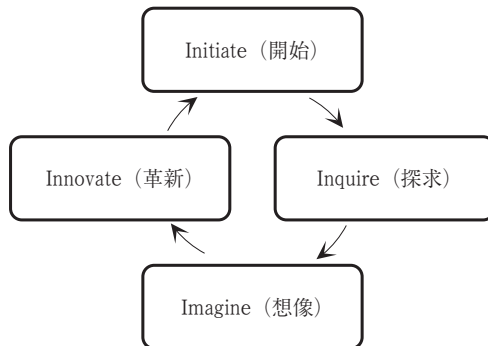


図4 AIの4Iサイクルモデル

出所 Watkins, & Mohr (2001) を基に筆者作成

どちらのモデルであっても、AIは参加メンバーの対話を促進し、インタビューのプロセスを通して学びあいを深めていく。AIにおけるインタビュー

は、組織や個人の素晴らしさに焦点を当て、ポジティブな問いかけのみが行われるという特徴がある。成功体験を語りあうことで組織や個人が持つ活力や強みを探り（過去）、組織の潜在能力を認識した上で、潜在能力が発揮された状態のビジョンを明確する（未来）。そのビジョンを実現するための計画立案が行われ（現在）、その後実行に移していくというプロセスを踏むことになる。このプロセスの中で、参加メンバーは肯定されあい、自信、安心感、主体性を持ち、共通の目的・目標に向けて邁進する。そうすることで、ポジティブな関係性が構築され、さまざまな効果（アウトカム）を生み出すのである。

## Ⅶ. AI のアウトカム

AI のアウトカムに関する研究も多数存在する。いずれも AI を実施することでの参加メンバー変化を何らかの指標を用いて調査している。これらは以下の7つに分類することができる。①「AI の効果を他の介入アプローチと比較をした研究」、②「単一組織ではなく、複数組織を対象にした研究」、③「先行研究を包括的にレビューしたもの」、④「AI のプロセスと評価に関する研究」、⑤「教育ツールとしての適応に関する研究」、⑥「専門職のプロ意識に関する研究」、⑦「参加メンバーの関係性に関する研究」である。このうち主なものを時系列に列挙していく。

①「AI の効果を他の介入アプローチと比較をした研究」について、Bushe & Coetzer (1995) によると、カナダの Simon Fraser University において組織行動を専攻する大学生96名を対象に、AI による介入、問題解決型のアプローチによる介入、プラセボの3群に分割し、介入2週間前と2週間後の参加、結束、チームの能力に対する自信、意思決定、コンフリクトマネジメントというグループのプロセスと、介入後12週間における成果として、メンバーシップの満足度、パフォーマンスの満足度、タスク・パフォーマンスを評価

対象とした実験室実験を実施した。その結果、問題解決型の介入を受けた群が、プレゼンテーションのパフォーマンスの増大が有意に高い（問題解決＞AI＞対照群）ことが示された。また、Jones (1998) の研究は、定量的に測定できるものとして店舗の維持率と組織からの離脱傾向に焦点を当てている。対象は大都市圏のレストランチェーンの94のファーストフードレストラン内で働く従業員とした。方法は Bushe & Coetzer (1995) と同様に、AI による介入、問題解決型のアプローチによる介入、プラセボの3群に分割し、18か月に渡り介入した。その結果、AI による介入群の店舗維持率は、問題解決型の介入群よりも32%高く、プラセボ群よりも30%高くなり、組織からの離脱傾向は低いことが示された。これらの研究から、AI は従来の組織開発による介入と同様に、効果的であることが示唆された。

② 「単一組織ではなく、複数組織を対象にした研究」について、Watkins & Mohr (2001) は、従来のような単一企業を対象にするのではなく、2つの企業のコラボレーションの可能性について検証している。対象は SmithKline Beecham と The Synapse Group という2つの企業として、両企業のコラボレーションを目的としてAIを実施した。その結果、AI は参加メンバーの前向きな思考パターンへの変容や相互の賞賛を促したと報告している。Calabrese (2006) は、AI を用いることで、大学と高校のパートナーシップを高める可能性について検証している。都市部にある高校と大学に所属する参加メンバーの相互性、ソーシャルキャピタルを向上させるためにAIを使用した。その結果、AI は参加メンバーの信頼関係を構築し、知識を共有し、ソーシャルキャピタルを増加させた。これにより、高校と大学の間のパートナーシップを高めることができた。また、パートナーシップが高まったことで、高校の数学と科学の成績が向上した。これにより、高校と大学の両方に利益をもたらす環境を作り出したと報告している。Calabrese et al. (2010) は、複数の学校、行政機関、教育委員会の関係者間のコミュニケーションを

改善するためのコラボレーション戦略として AI を実施した。その結果、AI の 4D サイクルが共有された個人的な物語を通して参加者の強みや資源、相互の尊敬を促進し、農村部の学校文化を防衛的で孤立したものから、協力関係や高いレベルの信頼と希望を抱くものに変化させたと報告している。Harmon et al. (2012) は、AI が看護における変容的な変化を達成すると主張し、バージニア大学看護学部のスタッフ、学生代表者、地域社会のメンバー 135 名を集め、大学の戦略計画を変容させるために AI サミットを実施した。その結果、大学の未来を発見し、夢見て、デザインし、創造する 4 段階の AI プロセスを経験することで、コミュニティ内の新しいつながりが構築されたと報告している。

③ 「先行研究を包括的にレビューしたもの」について、Bushe & Kassam (2005) は、2003 年以前に発表された AI を使用している先行研究 20 件のメタ分析を実施した。そのうち、Cooperrider & Whitney によって報告されたものが全体の 35% を占めていた。分析の結果、AI の介入が成功したのは、人々が何をするのかに焦点を当てるのではなく、人々がどのように考えるのかについて焦点を当てること、古い問題を見るための新しい視点を作り出したことによるものであると報告している。Trajkovski et al. (2013) は、AI における 4D サイクル (Discover, Dream, Design, Destiny) のフェーズが、どのように実行されているかを調べることを目的とし、AI の方法論について 9 つの定性的アプローチを用いた先行研究をレビューした。その結果、4D フェーズは厳格なステップではなく、参加者することで熱意とコミットメントが向上すると報告している。

④ 「AI のプロセスと評価に関する研究」について、Kotellos, Rockey, & Tahmassebi (2005) は、AI による変化のプロセスの評価をどのように組み込むことが効果的なのかを検証することを目的として実施した。病院、学校、ヒューマンサービスコミュニティなどから平均 10 人の 3 つのフォーカスグルー

ブディスカッションを開催した。AI プロセスの評価者は、あらかじめ用意されていた質問に基づいて議論を促進した。その結果、AI の目的に参加メンバーの意識が集中し、参加者はコアバリューに忠実となり、ステークホルダーから新たなサービスの提案がなされるようになった。このことから、AI のプロセスにあらかじめ評価を組み込むことが重要であると報告している。Messerschmidt (2008) は、ネパールの女性を対象とした健康プロジェクトにおいて、AI を組織の変革とチーム構築のツールとして実施した。その結果、AI のプロセスの中に評価を組み込むことで、スタッフの仕事への態度や顧客へのサービスに対する態度を向上させ、コアバリューに忠実となり、サービス利用者が増加した。また、コミュニケーションスキルが向上し、関係者と良好な関係が実現されたと報告している。

⑤ 「教育ツールとしての適応に関する研究」について、Grandy & Holton (2010) は、AI がビジネススクールにおける教育的ツールとしてどのように作用し、変化と発展の機会を生み出すかを探求することを目的とし、定性的アプローチを用いて調査している。その結果、AI はそのプロセスを経験することで、対話、チーム構築、協力体制の構築、ビジョン共有を促進させた。これらのことから、学習の場での介入は教育ツールとして有効であると報告している。

⑥ 「専門職のプロ意識に関する研究」について、Tschannen-Moran & Tschannen-Moran (2011) は、AI を実施し強みに焦点を当てることが信頼の変化に関連するかどうかについて、147名の教師（高等学校56名、中学校28名、小学校63名）2年間に渡り調査した。その結果、AI はプロ意識の向上、組織市民行動の増加、支持的なリーダーシップ、職員間の信頼の構築を促進すると報告している。Hughes (2012) は、AI のソーシャルワーク実践に関する教育ツールとしての可能性を検討している。その結果、参加メンバーは自分を専門家として認識することができ、それぞれの力が共有されたと報告



している。

⑦ 「参加メンバーの関係性に関する研究」について、Dematteo & Reeves (2011) は、AI を使用して医療機関における職種間の関係性に変化をもたらすことに関わった参加者との50回のインタビューを実施した。その結果、数多くの人が、仕事の生活やプロフェッショナルな関係を強化する能力を賞賛した。しかしながら、AI はポジティブな点を強調し過ぎており、構造上の問題に焦点を当てる能力を欠き、健康管理の中で意味のある永続的な変化を実際に保護する能力を制限すると主張していると報告している。Allen & Innes (2013) は、オーストラリアの初期教員養成 (ITE) プログラムにおいて、AI を使用するプロセスと結果を調査した調査報告書をレビューした。AI は同僚の実践と積極的な決断の推進を促進し、その結果、協力の醸成、スタッフの士気の強化、その後の学生向けのより強力なプログラムの構築を目的とした審査の目的と一致させたと報告している。

これらは、すべて海外の研究であるが、最近では日本でも AI に関する研究が出現し始めている。その中でも、実際に現場に介入しアウトカムを検証したものは以下の3つである。

撫養ら (2016) は、仕事への取り組み、職務満足について主観的・客観的指標を用いて、プログラムの有用性について検証することを目的として、1つの医療機関に勤務する中堅看護師26名を対象とし、従来の院内教育プログラムに AI に基づく教育プログラムを実施する群従来の院内教育プログラムのみを受ける群に分類し比較した。その結果、AI に基づく教育プログラムは、仕事に対する態度や取り組みを肯定的なものに再構築していくのに有効であると報告している。

多湖 (2017) は、AI とメンタルヘルスの関連について調査した。看護師に対して AI に基づいた教育プログラムを受けたグループと受けていないグループを比較し、ワーク・エンゲイジメントの客観的な指標 (UWES-9) を

用いて、AIの有用性について検証した。その結果、実験群のUWES-9の平均スコアが向上し有意差が認め、AIがワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性がある」と報告している。

北居ら(2017)は、AIとリーダーシップの関連について調査した。AIを用いて、大規模急性期病院の看護管理者を対象にしたリーダーシップ効力感の向上の試みについて報告している。研修の効果を分析するためのアンケート調査を研修直前、直後およびその1ヶ月の3回行われた。調査項目は、リーダーシップ自己効力感と集団効力感であり、研修前に比べて効力感は統計的に有意に向上し、研修終了1ヶ月後でも維持されていたと報告している。

この日本の3つの研究も含めたすべてのAIの効果に関する研究には1つの共通点がある。それは、効果を生み出すために組織のメンバーの潜在力を引き出しているという点である。Whitney & Trosten-Bloom (2003)は、AIが組織や個人の力を解き放ち、組織メンバーの潜在力を引き出すための条件として、6つの自由を掲げている。6つの自由とは、①「自分のことを相手に知らしめる自由」、②「人に話を聴いてもらう自由」、③「夢を分かち合う場を提供する自由」、④「貢献のあり方を選択できる自由」、⑤「支持のもとで行動する自由」、⑥「ポジティブである自由」である。

①「自分のことを相手に知らしめる自由」とは、多くの職場では、自分の役割の範疇でしか他者と関わらないため、他者と深いつながりを持つことは困難である。AIは組織内で協働のための環境を整備し、人々が真に相互に知り合う機会を提供するのである。

②「人に話を聴いてもらう自由」とは、他者と誠実に向き合い、興味を持つことである。つまり、ただ「聞く」のではなく、「聴く」のである。AIは普段発言する機会が少ない人からも、さまざまな思いを聴き、組織活動に反映していくものである。換言すると、参加メンバーは他者に話を聴いてもらい、承認されるという実感を得るのである。

③ 「夢を分かち合う場を提供する自由」とは、参加メンバーが安心して自分の夢を語り、他のメンバーと夢を相互に分かち合うという対話の場を創造することである。AI は夢を分かち合う場を共有することで、潜在力を開花させるのである。

④ 「貢献のあり方を選択できる自由」とは、AI により参加メンバーの選択の自由が与えられることで、潜在力が開花し、コミットメントや意欲が醸成される。そのため、自発的に仕事に取り組み、他者と良好な関わりを持つのである。

⑤ 「支持のもとで行動する自由」とは、他者からの支持を得られる環境が存在しているということである。仕事をするうえで、自分に対する協力が得られると理解していれば、安心感を持つことができ、自発的に仕事を改善し、学びを深めていく。AI により組織と個人の潜在力を最大限に発揮できる協働を促進するのである。

⑥ 「ポジティブである自由」とは、人々がポジティブであるための方法を切り開くことである。AI はポジティブな心構えと仕事に対する安心感を持たせる。また、ネガティブな思考を変容させることも学ばせるのである。

これらの6つの自由を獲得することで、組織の人々は力を解き放ち、組織メンバーの潜在力を引き出す。AI は潜在力を発揮するためのきっかけをつくるのである。

## VIII. 結論

以上、AI に関する研究について、背景にある考え方、実施にあたっての標準的なプロセス、アウトカムについて包括的に整理してきた。ここから考えられることとして以下の5点が挙げられる。① AI とその効果について、② AI の実施プロセスにおける各フェーズの効果について、③介入の分野および単位について、④ AI の肯定的側面を強調していることについて、⑤職

場のメンタルヘルスとの関連についてである。

① AIとそのアウトカムについて、先行研究によると、AIを実施することで、さまざまなポジティブなアウトカムが生成されているが、それらはすべて「AIが直接何らかのアウトカムを生成している」という図式である（図4）。しかしながら、これらのアウトカムは、どのようにして生成されるのかは明らかにされていない。AIとアウトカムの間には、何らかの媒介するものがあるのではないかと考えられるが、先行研究では明らかにされていない。

AIは人々の対話的で関係的なプロセスを促し（Schnitman, 2008）、共有された理想の未来に向けて、集団的に構想し、デザインし、動くための基盤を形成する（Bushe, 2013）。前述の Dematteo & Reeves (2011) や Allen & Innes (2013) の研究も、協力関係の向上を促進している。そもそも AI の 4D モデルは、肯定的なテーマを選定し、参加者に共通したポジティブ・コアを抽出し、理想の未来像を共有し、そこに向かって行動を起こすというサイクルを呈している。したがって、4D モデルに参加することで、参加者間の関係性にポジティブな変化が生まれても不思議ではない。つまり、AI とは参加メンバーの関係性にポジティブな変化をもたらす。

このことから、AIにより関係性にポジティブな変化をもたらされることで、上記のようなさまざまなアウトカムが現れると考えられる（図5）。そうであるならば、参加メンバー間の個々の動きを追い、関係性の変化を観察していく必要がある。しかしながら、AI実施時の関係性そのものについて言及している先行研究はない。したがって、今後はAIを実施した結果、参加メンバー間の関係性にどのような変化が起きているのか明らかにしていく必要がある。

② AIの実施プロセスにおける各フェーズの効果について、先行研究によると、AIの実施における2つの主要モデル（4Dモデル、4Iモデル）の各フェー



図5 先行研究による AI と効果の関係図

出所 筆者作成

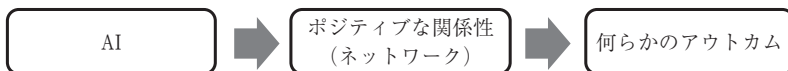


図6 推測できる AI と効果の関係図

出所 筆者作成

ズ（4D モデルは、Affirmative topic, Discover, Dream, Design, Destiny; 4I モデルは、Initiate, Inquire, Imagine, Innovate）を循環させることで、さまざまなアウトカムを生成している。しかしながら、各フェーズの重要度の優劣の有無は明らかにされていない。例えば、どのフェーズが最も重要なのか、または、どのフェーズも均等に重要なのか等である。したがって、今後はアンケート調査等を用いて、各フェーズにおける重要度の優劣の有無について明らかにしていく必要がある。

③ AI の介入の分野および単位について、先行研究によると、AI はさまざまな職業で使用されており、最近ではビジネス分野に限らず、教育、医療、看護、福祉の領域に広がり始めている。しかしながら、組織レベル、つまり職場全体を対象としたものが多い。今後はさまざまな分野に対して、職業別や階層別、職場単位の研究の蓄積が求められる。

④ AI の肯定的側面を強調していることについて、AI にはネガティブな側面も存在する。先行研究はポジティブなアウトカムにのみ注目しているが、実際にはアウトカムが現れているものばかりではない。理由はおそらく、AI を実施することにより、過度に楽観的となる可能性があることや、結局のところ組織内のパワーの不均衡に対処することができないことなどが考えられ

る。これを根拠づけるためにも、該当者にインタビュー等による追跡調査をしていく必要である。

⑤ 職場のメンタルヘルスとの関連について、昨今の職場のメンタルヘルスは年々悪化を続け、大きな社会問題となっている。メンタル不調に陥ると、従業員は本来の力を発揮することができず、生産性の低下や離職問題へつながる。そもそも現状の組織経営に関する理論は健康な従業員が自分の持てる力を100%発揮することが前提にあり、組織経営において非常に重要な問題である。これを危惧し、多湖(2017)はメンタルヘルスの概念であるワーク・エンゲイジメントを客観的指標として、AIの有効性について調査している。調査の結果、AIはワーク・エンゲイジメント向上に寄与しており、AIが職場のメンタルヘルス向上に効果的である可能性を示している。職場のメンタルヘルス向上のためのAIによる介入研究を蓄積していく必要がある。

以上、ここまでAI研究について包括的に整理し、今後の研究の方向性についての示唆を得ることができた。AIに関するすべての研究を網羅している訳ではないが、本研究は理論的にも実践的にも意義がある。今後はこの方向性で研究を蓄積し、ますます理論的・実践的意義を高めることができると思われる。

#### 参考文献

- Allen, J. M., & Innes, M. (2013). "Using Appreciative Inquiry to frame the appraisal of an Australian initial teacher education program." *Australian journal of teacher education*, 38(11), 1-17.
- Ashford, G., & Patkar, S. (2001). *The positive path: Using appreciative inquiry in rural Indian communities*. Winnipeg, Manitoba: International Institute for Sustainable Development.
- Avital, M., Boland, R. J., & Cooperrider, D. L. (2007). *Designing Information and organizations with a positive lens* (pp. 3-14). Emerald Group Publishing Limited.
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2005). *Appreciative inquiry: A positive approach to building cooperative capacity*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publications.
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism*, London: Routledge. (田中

一彦訳『社会的構築主義への招待』川島書店, 1997.)

- Bushe, G. (2007). "Appreciative inquiry is not about the positive." *OD practitioner*, 39(4), 33-38.
- Bushe, G. R. (2010). "A comparative case study of appreciative inquiries in one organization: implications for practice." *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, (29), 7-24.
- Bushe, G. R. (2011). "Appreciative inquiry: Theory and critique." *The Routledge companion to organizational change*, 87-103.
- Bushe, G. R. (2013). "Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry." In *Organizational generativity: The appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation* (pp. 89-113). Emerald Group Publishing Limited.
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. (1995). "Appreciative inquiry as a team-development intervention: A controlled experiment." *The Journal of applied behavioral science*, 31(1), 13-30.
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). "When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. (2009) "Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice." *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 48-368.
- Calabrese, R. L. (2006). "Building social capital through the use of an appreciative inquiry theoretical perspective in a school and university partnership." *International Journal of Educational Management*, 20(3), 173-182.
- Calabrese, R., Hester, M., Friesen, S., & Burkhalter, K. (2010). "Using appreciative inquiry to create a sustainable rural school district and community." *International Journal of Educational Management*, 24(3), 250-265.
- Cooperrider, D. L. (1990). "Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing." *Appreciative management and leadership*, 91-125.
- Cooperrider, D. L. (2012). "The concentration effect of strengths: How the whole system "AI" summit brings out the best in human enterprise." *Organizational Dynamics*, 41(2), 106-117.
- Cooperrider, D. L., & Avital, M. (2005). "Appreciative inquiry and the changing field of change." *Appreciative inquiry: Foundations in positive organizational development*, 5-8.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). "Appreciative inquiry in organizational life." *Research in organizational change and development*, 1(1), 129-169.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (市瀬博基訳『「最高の瞬間」を引き出す組織開発 未来志向の問いかけが会社を救う』PHP 研究所, 2006.)
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry hand-*

- book (Vol. 1). Berrett-Koehler Publishers.
- Daly, A. J., Chrispeels, J., & Einstein, A. (2005). "From problem to possibility: Leadership for implementing and deepening the processes of effective schools." *Journal for Effective Schools*, 4(1), 7-25.
- Dematteo, D., & Reeves, S. (2011). "A critical examination of the role of appreciative inquiry within an interprofessional education initiative." *Journal of interprofessional care*, 25(3), 203-208.
- Foucault, M. (1975) *Surveiller et Punir: Naissance de la Prison*, Gallimard. (田村俣訳『監獄の誕生—監視と処罰』新潮社, 1997.)
- Grandy, G., & Holton, J. (2010). "Mobilizing change in a business school using appreciative inquiry." *The Learning Organization*, 17(2), 178-194.
- Gergen, K. (1994) *Realities and Relationships: Soundings in Social Constructions*, Harvard University Press. (永田素彦・深尾誠訳『社会構成主義の理論と実践 関係性が現実をつくる』ナカニシヤ出版, 2004.)
- Gergen, K. (1999) *An Invitation to Social Construction*, London: Sage Publications. (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004.)
- Hammond, S. A. (1996). *The thin book of appreciative inquiry*. Plano, TX: Thin Book
- Harmon, R. B., Fontaine, D., Plews-Ogan, M., & Williams, A. (2012). "Achieving transformational change: Using appreciative inquiry for strategic planning in a school of nursing." *Journal of Professional Nursing*, 28(2), 119-124.
- Hughes, M. (2012). "Unitary Appreciative Inquiry (UAI): A new approach for researching social work education and practice." *British Journal of Social Work*, 42(7), 1388-1405.
- Jones, D. A. (1998). "A field experiment in appreciative inquiry." *Organization Development Journal*, 16(4), 69.
- Kotellos, K., Rockey, S., & Tahmassebi, B. (2005). "Using appreciative methods to evaluate an appreciative inquiry process: Evergreen Cove holistic learning center." *AI Practitioner: The International Journal of AI Best Practices*, 16-19.
- Messerschmidt, D. (2008). "Evaluating appreciative inquiry as an organizational transformation tool: An assessment from Nepal." *Human organization*, 67(4), 454-468.
- Quinn, J. B. (2000). "Outsourcing innovation: the new engine of growth." *Sloan management review*, 41(4), 13.
- Schnitman, D. F. (2008). "Generative inquiry in therapy: from problems to creativity." In *Meaning in Action* (pp. 73-95). Springer Japan.
- Sorensen, P. F., & Yaeger, T. F. (2001). "Some thoughts on recent trends and future directions in the field of organizational development and change." *Current Issues in Management*, 7(1), 32-42.
- Stephoe, A., O'Donnell, K., Marmot, M., & Wardle, J. (2008). "Positive affect, psychologi-



- cal well-being, and good sleep.” *Journal of psychosomatic research*, 64(4), 409-415.
- Trajkovski, S., Schmied, V., Vickers, M., & Jackson, D. (2013). “Implementing the 4D cycle of appreciative inquiry in health care: a methodological review.” *Journal of advanced nursing*, 69(6), 1224-1234.
- Tschannen-Moran, M., & Tschannen-Moran, B. (2011). “Taking a strengths-based focus improves school climate.” *Journal of School Leadership*, 21(3), 422-448.
- Watkins, J. M., & Mohr, B. (2001) *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination*. John Wiley & Sons.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2003) *The Power of Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett - Koehler. (株式会社ヒューマンバリュー訳『ポジティブ・チェンジ—主体性と組織力を高める AI—』株式会社ヒューマンバリュー, 2006.)
- 秋山菊二 (2004) 「社会構成主義とナラティブ・アプローチ—ソーシャルワークの視点から—」 関東学院大学人文科学研究所報, 27, 3-16.
- 上野千鶴子 (2001) 「構築主義とは何か あとがきに代えて」 上野千鶴子編『構築主義とは何か』勁草書房.
- 大住莊四郎 (2011) 「ポジティブ・アプローチによるプロセスデザイン」 関東学院大学経済学会研究論集, 249, 56-69.
- 北居明, 多湖雅博, 池邊美佳, 二艘船浩子 (2017) 「AI を通じた看護管理者のリーダーシップ効力感向上の試み」 組織開発研究 1, 28-38.
- 多湖雅博 (2017) 「Appreciative Inquiry によるワーク・エンゲイジメント向上への取り組み—看護師を対象とした事例研究—」 組織開発研究 1, 16-27.
- 中村和彦 (2014) 「対話型組織開発の特徴およびフューチャーサーチと AI の異同」 人間関係研究, (13), 20-40.
- 中村和彦 (2015) 入門 組織開発—活き活きと働ける職場をつくる—光文社.
- 撫養真紀子, 北居明, 池亀みどり, 稲垣伊津穂, 志田京子, 勝山貴美子, 青山ヒフミ. (2016) 「中堅看護師への Appreciative Inquiry に基づく教育プログラムの開発と有用性の検証」 社会医学研究, 33(1), 83-90.